

**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківська національна академія міського господарства**

**Є.М. Кайлюк**

**Програма та робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**“СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

(для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», «магістр»  
за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”,  
спеціальностей 7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”)

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», «магістр» за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”, спеціальностей 7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”) / Укл.: Кайлюк Є.М., – Харків: ХНАМГ, 2009. – 30 с.

Укладач: Є.М. Кайлюк

Рецензент: заст. зав. кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві ХНАМГ, канд. екон. наук Г.В. Висоцька

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві . Протокол № 1 від 29.08 2008 р.

## Зміст

стор.

Вступ.....	4
<b>1. Програма навчальної дисципліни.....</b>	<b>5</b>
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни.....	5
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни.....	6
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги.....	10
1.4. Рекомендована основна навчальна література.....	10
1.5. Анотації дисципліни.....	11
<b>2. Робоча програма навчальної дисципліни.....</b>	<b>12</b>
2.1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями та видами навчальної роботи.....	12
2.2. Зміст дисципліни.....	14
2.2.1. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями.....	18
2.2.2. План лекційного курсу.....	20
2.2.3. План практичних (семінарських) занять.....	21
2.2.4. Індивідуальне завдання (ІЗ).....	22
2.3. Самостійна робота студентів.....	22
2.4. Засоби контролю та структура .....	23
2.5. Інформаційно-методичне забезпечення.....	29

## ВСТУП

**Мета** вивчення дисципліни - це засвоєння загальнотеоретичних та методичних основ управління, ознайомлення із сучасним станом та напрямками вдосконалення методик розробки стратегій управління підприємством, а також набуття практичних вмінь і навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, розробки, реалізації та контролю в рамках концепції стратегічного менеджменту на підприємстві.

**Предмет** вивчення дисципліни – це система та процес стратегічного управління підприємством.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з літературою, довідниками зі статистики.

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» розроблена на основі:

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки спеціаліста за спеціальністю 7.050201 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2001 р.

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки спеціаліста за спеціальністю 7.050201 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2001 р.

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки магістра за спеціальністю 8.050201 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2003 р.

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки магістра за спеціальністю 8.050201 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2003 р.

- СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки спеціаліста за спеціальністю 7.050201 «Менеджмент організацій», 2007 р.

- СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки магістра за спеціальністю 8.050201 «Менеджмент організацій», 2007 р.

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» ухвалена кафедрою «Менеджменту і маркетингу в міському господарстві» *протокол № 1 від 29.08.2008 р.* та Вченою радою факультету «Менеджменту» *протокол № 1 від 29.08.2008 р.*

# 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

**Мета** вивчення дисципліни - це засвоєння загальнотеоретичних та методичних основ управління, ознайомлення із сучасним станом та напрямками вдосконалення методик розробки стратегій управління підприємством, а також набуття практичних вмінь і навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, розробки, реалізації та контролю в рамках концепції стратегічного менеджменту на підприємстві.

**Предмет** вивчення дисципліни – це система та процес стратегічного управління підприємством.

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» належить до циклу нормативних професійних дисциплін за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”, спеціальностей 7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”.

Таблиця 1.1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки спеціаліста, магістра

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
1. Економіка підприємства. 2. Маркетинг. 3. Менеджмент. 4. Контролінг. 5. Менеджмент організацій.	1. Менеджмент в міському господарстві. 2. Аналіз і удосконалення бізнес-процесів.

## ***1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни***

### **Модуль 1. Стратегічний менеджмент**

**(3/108)**

#### ***Змістові модулі (ЗМ):***

#### **ЗМ 1.1. СУТНІСТЬ І КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

##### **Тема 1. Стратегічне управління як система, форма та його сутність**

Підприємство як відкрита система. Поняття стратегії. Передумова розвитку стратегічного менеджменту. Методи і підходи стратегічного менеджменту. Основні напрямки стратегічного менеджменту. Відмінні риси стратегічного менеджменту.

##### **Тема 2. Модель стратегічного управління**

Три стадії стратегічного менеджменту: стратегічне планування, реалізація стратегії та стратегічний контроль. Структура стратегічного менеджменту. Зміст основних елементів стратегічного менеджменту.

##### **Тема 3. Еволюція розвитку стратегічного управління**

Історія розвитку управління. Прийоми та інструментарій управління. Еволюція управлінських систем. Епоха масового виробництва. Особливість епохи збуту. Риси постіндустріальної епохи. Нові методи і технології управління: побудова сценаріїв, застосування моделей для аналізу портфеля капіталовкладень, розробка планів на ситуаційній основі, використання суджень досвідчених експертів, побудова матриць оцінки різних варіантів господарського поведіння.

##### **Тема 4. Загальна характеристика стратегії: поняття та її види**

Два підходи до визначення поняття «стратегія». Правила та прийоми, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку. Етапи та стадії формування стратегій. Відмінні риси стратегії. Моделі вироблення стратегії: планова, підприємницька і навчання на досвіді. Різновиди стратегій: загальні, ситуаційні, конкурентні і функціональні. Практичні рекомендації з розробки функціональних стратегій. Види базових стратегій: стабільності, росту, скорочення і сполучення.

## **ЗМ 1.2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту**

Етапи розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Методи корпоративного планування. Функціональні плани з виробництва, маркетингу і постачання. Відмінність стратегічного планування та його недоліки. Ринкове стратегічне управління.

### **Тема 6. Стратегічний аналіз середовища**

Фактори зовнішнього середовища: прямої і непрямой дії. Прогнозування зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища. Організаційна структура підприємства, персонал, сфера виробництва, маркетинг. Параметри роботи внутрішнього механізму підприємства. Сучасні методи аналізу: метод STEP, SWOT – аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін. Функціональні зони підприємства: маркетинг, фінанси, система управління виробництвом, трудові ресурси, культура й образ корпорації.

### **Тема 7. Формування місії та стратегічних цілей підприємства**

Стратегічне бачення і місія підприємства та три аспекти в їх формуванні. Фактори правильного визначення бізнесу. Формулювання місії для ключових функціональних відділів та забезпечуваних підрозділів. Цілі організації та вимоги, яким вони повинні відповідати.

### **Тема 8. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання**

Визначення стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів і групи стратегічного впливу. Вибір стратегічних зон господарювання. Параметри, перспективи і визначальні фактори стратегічних зон господарювання.

### **Тема 9. Аналіз конкурентної привабливості підприємства**

Ситуаційне сполучення п'яти конкурентних сил. Основні види конкурентних переваг. Типові джерела конкурентних переваг. Базові конкурентні стратегії.

## **Тема 10. Функції вищого керівництва при розробці стратегії**

Напрямки прийняття стратегічних рішень: «нагору» (децентралізована форма); «униз» (централізована форма); взаємодія двох вищезгаданих напрямків. Методи прийняття стратегічних рішень. Розробка стратегії.

## **Тема 11. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії**

Внутрішні і зовнішні перешкоди в діяльності підприємства, фірми. Джерела внутрішніх стратегічних даних: бухгалтерські й статистичні звіти, спостереження і системні обстеження. Джерела зовнішніх стратегічних даних. Промислова розвідка проти конкурентів.

## **ЗМ 1.3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСНОВНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

### **Тема 12. Загальна оцінка стратегічного потенціалу**

Управління конкурентними перевагами. Визначення ділової стратегії (бізнес-стратегії). Підходи до конкурентних переваг. Теорія порівняльних переваг. Засоби захисту конкурентних переваг. Фактори збереження конкурентних переваг.

### **Тема 13. Характеристика основних конкурентних переваг**

Засоби досягнення конкурентної переваги. Варіанти підходів до стратегії конкуренції компанії: стратегія лідерства по витратам; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія і сформульована стратегія ринкової ніші. Стратегія фокусування: необхідні ринкові умови і ризики (небезпеки). Стратегія першопрохідника та основні особливості конкурентної переваги, що з нею пов'язані. Технопарки та бізнес-інкубатори. Синергізм та його стратегія. Синергітичний ефект.

### **Тема 14. Способи аналізу конкурентних переваг**

Матриця БКГ та її базові гіпотези. Обмеження матриці БКГ. Матриця General Electric (GE) або матриця Мак-Кінсі. Ступені оцінок «матриці GE». Об'ємна модель портфельного аналізу Д.Абея.

### **Тема 15. Сутність та основні складові економічної стратегії фірми**

Поняття економічної стратегії фірми. Правила і прийоми економічної стратегії фірми. Зміст економічної стратегії. Симптоми початку кризи. Принцип



визначення стратегічної корисності довгострокових управлінських рішень. Якісні і кількісні фактори врахування наслідків можливого ризику прийнятих рішень. Основні складові економічної стратегії.

#### **ЗМ 1.4. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ, СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ**

##### **Тема 16. Реалізація стратегії**

Комплекс управлінських дій для реалізації стратегії. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії: організаційне, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне та кадрове. Основні управлінські складові процесу виконання стратегії.

##### **Тема 17. Приведення організаційної структури в відповідність із стратегією**

Правила і рекомендації приведення організаційної структури в відповідність із стратегією. Критерій успішності реалізації стратегії. Внутрішні умови успішної реалізації стратегічного плану. Основні дії з побудови організаційної структури управління фірмою. Центральне завдання приведення структури в відповідність із стратегією. Стратегічні достоїнства і недоліки організаційних структур. Нові стратегічні пріоритети.

##### **Тема 18. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії**

Поняття «культура організації». Основні елементи культури організації. Втілення стратегії організації в корпоративну культуру. Філософія, цілі, норми і принципи корпоративної культури. Етичні принципи бізнесу і моральні норми.

##### **Тема 19. Розробка систем матеріального заохочування**

Підходи до мотивації і заохочення працівників. Спонукальні мотиви до праці. Приклади систем матеріального заохочування працівників в виконанні стратегії і досягненні намічених показників діяльності.

##### **Тема 20. Стратегічний контроль**

Поняття «стратегічний контроль». Характеристики стратегічного контролю. Процес контролю. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю. Автоматизація процесу управління і контролю. Система ERP.

### **1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги**

Таблиця 1.2 - Освітньо-кваліфікаційні вимоги до підготовки спеціалістів та магістрів

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Сфери діяльності (виробнича, соціально-виробнича, соціально-побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, технічна, інші)
Репродуктивний рівень	Виробнича, соціально-виробнича	Управлінська
Алгоритмічний рівень	Соціально-виробнича	Організаційна, управлінська
Евристичний рівень	Соціально-виробнича	Організаційна

### **1.4. Рекомендована основна навчальна література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций». – М.: ОМЕГА, 2006.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-синтез», 1997. – 314 с.
5. Тищенко А.Н. Исследование влияния внешней среды предприятия. – Х.: Бизнес-Информ, 2004. - № 9.

### ***1.5. Анотації дисципліни***

Анотація програми навчальної дисципліни

#### **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Мета** вивчення дисципліни - це засвоєння загальнотеоретичних та методичних основ управління, ознайомлення із сучасним станом та напрямками вдосконалення методик розробки стратегій управління підприємством, а також набуття практичних вмінь і навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, розробки, реалізації та контролю в рамках концепції стратегічного менеджменту на підприємстві.

**Предмет** вивчення дисципліни – це система та процес стратегічного управління підприємством.

Розглядається механізм формування стратегії розвитку підприємства на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, місії і стратегічних цілей, оцінці привабливості стратегічних зон господарювання, вибору конкурентної стратегії, створення на підприємстві стратегічного контролю і корпоративної культури.

Аннотация программы учебной дисциплины

#### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Цель** изучения дисциплины - это освоение общетеоретических и методических основ управления, ознакомление с современным состоянием и направлениями совершенствования методик разработки стратегий управления предприятием, а также приобретения практических умений и навыков для самостоятельного осуществления необходимых работ на этапах исследования, разработки, реализации и контроля в рамках концепции стратегического менеджмента на предприятии.

**Предмет** изучения дисциплины – это система и процесс стратегического управления предприятием.

Рассматривается механизм формирования стратегии развития предприятия на основе анализа внутреннего и внешнего окружения, миссии и стратегических целей, оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования, выбору конкурентной стратегии, создания на предприятии стратегического контроля и корпоративной культуры.

## 2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями та видами навчальної роботи

Таблиця 2.1 - Розподіл обсягу навчальної роботи студента освітньо-кваліфікаційного рівня – «спеціаліст» (денна форма навчання)

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів,</b> відповідних ECTS – 3	<b>Напрямок:</b> 0502 – «Менеджмент»	<b>Статус дисципліни -</b> Нормативна
<b>Модулів – 1</b>	<b>Спеціальність:</b>	<b>Рік підготовки:</b> 5-й
<b>Змістових модулів – 4</b>	7.050201 – «Менеджмент організацій»	<b>Семестр:</b> 9-й
<b>Загальна кількість годин – 108</b>	<b>Освітньо-кваліфікаційний рівень:</b> Спеціаліст	<b>Лекції – 18 год.</b>
		<b>Практичні – 18 год.</b>
		<b>Самостійна робота – 72 год.</b>
		<b>Вид підсумкового контролю:</b> 9 семестр – екзамен

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 33 % до 67 %.

Таблиця 2.2 - Розподіл обсягу навчальної роботи студента освітньо-кваліфікаційного рівня – «спеціаліст» (заочна форма навчання)

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів,</b> відповідних ECTS – 3	<b>Напрямок:</b> 0502 – «Менеджмент»	<b>Статус дисципліни -</b> Нормативна
<b>Модулів – 1</b>	<b>Спеціальність:</b>	<b>Рік підготовки:</b> 5-й
<b>Змістових модулів – 4</b>	7.050201 – «Менеджмент організацій»	<b>Семестр:</b> 10-й
<b>Загальна кількість годин – 108</b>	<b>Освітньо-кваліфікаційний рівень:</b> Спеціаліст	<b>Лекції – 8 год.</b>
		<b>Практичні – 8 год.</b>
		<b>Самостійна робота – 92 год.</b>
		<b>Вид підсумкового контролю:</b> 10 семестр – екзамен

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 15 % до 85 %.

Таблиця 2.3 - Розподіл обсягу навчальної роботи студента освітньо-кваліфікаційного рівня – «магістр» (денна форма навчання)

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів,</b> відповідних ECTS – 2	<b>Напрямок:</b> 0502 – «Менеджмент»	<b>Статус дисципліни -</b> Нормативна
<b>Модулів – 1</b>	<b>Спеціальність:</b>	<b>Рік підготовки:</b> 5-й
<b>Змістових модулів – 4</b>	8.050201 – «Менеджмент	<b>Семестр:</b> 9-й
<b>Загальна кількість</b> <b>годин – 72</b>	організацій»	<b>Лекції – 10 год.</b>
	<b>Освітньо-кваліфікаційний</b> <b>рівень:</b> Магістр	<b>Практичні – 8 год.</b>
		<b>Самостійна робота – 54 год.</b>
		<b>Вид підсумкового контролю:</b> 9 семестр – екзамен

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 25 % до 75 %.

Структура робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Спеціальність (шифр, аббревіатура)	Всього, кредит/ годин	Семестр (и)	Години								Екзамен (семестри)	Заліки (семестри)
			Аудиторні	у тому числі			Самостійна робота	у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр. робота	КП/КР	РГЗ		
7.050201 – МО (денна форма)	3/108	9	36	18	18	-	72	-	-	-	9	-
7.050201 – МО (заочна форма)	3/108	10	16	8	8	-	92	18	-	-	10	-
8.050201 – ММО (денна форма)	2/72	9	18	10	8	-	54	-	-	-	9	-

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних та практичних. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час практичних занять. Також велике значення в процесі вивчення і закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

## 2.2. Зміст дисципліни

### **Модуль 1. Стратегічний менеджмент**

**(3/108)**

#### ***Змістові модулі (ЗМ):***

#### **ЗМ 1.1. СУТНІСТЬ І КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

##### **Тема 1. Стратегічне управління як система, форма та його сутність**

Підприємство як відкрита система. Поняття стратегії. Передумова розвитку стратегічного менеджменту. Методи і підходи стратегічного менеджменту. Основні напрямки стратегічного менеджменту. Відмінні риси стратегічного менеджменту.

##### **Тема 2. Модель стратегічного управління**

Три стадії стратегічного менеджменту: стратегічне планування, реалізація стратегії та стратегічний контроль. Структура стратегічного менеджменту. Зміст основних елементів стратегічного менеджменту.

##### **Тема 3. Еволюція розвитку стратегічного управління**

Історія розвитку управління. Прийоми та інструментарій управління. Еволюція управлінських систем. Епоха масового виробництва. Особливість епохи збуту. Риси постіндустріальної епохи. Нові методи і технології управління: побудова сценаріїв, застосування моделей для аналізу портфеля капіталовкладень, розробка планів на ситуаційній основі, використання суджень досвідчених експертів, побудова матриць оцінки різних варіантів господарського поведіння.

##### **Тема 4. Загальна характеристика стратегії: поняття та їх види**

Два підходи до визначення поняття «стратегія». Правила та прийоми, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку. Етапи та стадії формування стратегій. Відмінні риси стратегії. Моделі вироблення стратегії: планова, підприємницька і навчання на досвіді. Різновиди стратегій: загальні, ситуаційні, конкурентні і функціональні. Практичні рекомендації з розробки функціональних стратегій. Види базових стратегій: стабільності, росту, скорочення і сполучення.

## **ЗМ 1.2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту**

Етапи розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. Методи корпоративного планування. Функціональні плани з виробництва, маркетингу і постачання. Відмінність стратегічного планування та його недоліки. Ринкове стратегічне управління.

### **Тема 6. Стратегічний аналіз середовища**

Фактори зовнішнього середовища: прямої і непрямой дії. Прогнозування зовнішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища. Організаційна структура підприємства, персонал, сфера виробництва, маркетинг. Параметри роботи внутрішнього механізму підприємства. Сучасні методи аналізу: метод STEP, SWOT – аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін. Функціональні зони підприємства: маркетинг, фінанси, система управління виробництвом, трудові ресурси, культура й образ корпорації.

### **Тема 7. Формування місії та стратегічних цілей підприємства**

Стратегічне бачення і місія підприємства та три аспекти в їх формуванні. Фактори правильного визначення бізнесу. Формулювання місії для ключових функціональних відділів та забезпечуваних підрозділів. Цілі організації та вимоги, яким вони повинні відповідати.

### **Тема 8. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання**

Визначення стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів і групи стратегічного впливу. Вибір стратегічних зон господарювання. Параметри, перспективи і визначальні фактори стратегічних зон господарювання.

### **Тема 9. Аналіз конкурентної привабливості підприємства**

Ситуаційне сполучення п'яти конкурентних сил. Основні види конкурентних переваг. Типові джерела конкурентних переваг. Базові конкурентні стратегії.

## **Тема 10. Функції вищого керівництва при розробці стратегії**

Напрямки прийняття стратегічних рішень: «нагору» (децентралізована форма); «униз» (централізована форма); взаємодія двох вищезгаданих напрямків. Методи прийняття стратегічних рішень. Розробка стратегії.

## **Тема 11. Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії**

Внутрішні і зовнішні перешкоди в діяльності підприємства, фірми. Джерела внутрішніх стратегічних даних: бухгалтерські й статистичні звіти, спостереження і системні обстеження. Джерела зовнішніх стратегічних даних. Промислова розвідка проти конкурентів.

## **ЗМ 1.3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОСНОВНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

### **Тема 12. Загальна оцінка стратегічного потенціалу**

Управління конкурентними перевагами. Визначення ділової стратегії (бізнес-стратегії). Підходи до конкурентних переваг. Теорія порівняльних переваг. Засоби захисту конкурентних переваг. Фактори збереження конкурентних переваг.

### **Тема 13. Характеристика основних конкурентних переваг**

Засоби досягнення конкурентної переваги. Варіанти підходів до стратегії конкуренції компанії: стратегія лідерства по витратам; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія і сформульована стратегія ринкової ніші. Стратегія фокусування: необхідні ринкові умови і ризики (небезпеки). Стратегія першопрохідника та основні особливості конкурентної переваги, що з нею пов'язані. Технопарки та бізнес-інкубатори. Синергізм та його стратегія. Синергітичний ефект.

### **Тема 14. Способи аналізу конкурентних переваг**

Матриця БКГ та її базові гіпотези. Обмеження матриці БКГ. Матриця General Electric (GE) або матриця Мак-Кінсі. Ступені оцінок «матриці GE». Об'ємна модель портфельного аналізу Д.Абея.

### **Тема 15. Сутність та основні складові економічної стратегії фірми**

Поняття економічної стратегії фірми. Правила і прийоми економічної стратегії фірми. Зміст економічної стратегії. Симптоми початку кризи. Принцип



визначення стратегічної корисності довгострокових управлінських рішень. Якісні і кількісні фактори врахування наслідків можливого ризику прийнятих рішень. Основні складові економічної стратегії.

#### **ЗМ 1.4. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ, СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ**

##### **Тема 16. Реалізація стратегії**

Комплекс управлінських дій для реалізації стратегії. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії: організаційне, фінансове, інформаційне, матеріально-технічне та кадрове. Основні управлінські складові процесу виконання стратегії.

##### **Тема 17. Приведення організаційної структури в відповідність із стратегією**

Правила і рекомендації приведення організаційної структури в відповідність із стратегією. Критерій успішності реалізації стратегії. Внутрішні умови успішної реалізації стратегічного плану. Основні дії з побудови організаційної структури управління фірмою. Центральне завдання приведення структури в відповідність із стратегією. Стратегічні достоїнства і недоліки організаційних структур. Нові стратегічні пріоритети.

##### **Тема 18. Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії**

Поняття «культура організації». Основні елементи культури організації. Втілення стратегії організації в корпоративну культуру. Філософія, цілі, норми і принципи корпоративної культури. Етичні принципи бізнесу і моральні норми.

##### **Тема 19. Розробка систем матеріального заохочування**

Підходи до мотивації і заохочення працівників. Спонукальні мотиви до праці. Приклади систем матеріального заохочування працівників в виконанні стратегії і досягненні намічених показників діяльності.

##### **Тема 20. Стратегічний контроль**

Поняття «стратегічний контроль». Характеристики стратегічного контролю. Процес контролю. Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю. Автоматизація процесу управління і контролю. Система ERP.

### 2.2.1. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями

Розподіл часу за модулями і змістовими модулями наведений у табл. 2.5, табл. 2.6 і табл. 2.7.

Таблиця 2.5 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня – «спеціаліст» (денна форма навчання)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль 1. Стратегічний менеджмент</b>	3/108	18	18	-	72
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством	0,5/18	3	1	-	14
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства	1,0/36	4	7	-	25
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємств та основні конкурентні стратегії	0,8/29	6	5	-	18
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль	0,7/25	5	5	-	15

Таблиця 2.6 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня – «спеціаліст» (заочна форма навчання)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль 1. Стратегічний менеджмент</b>	3/108	8	8	-	92
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством	0,5/18	2	-		16
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства	1,0/36	2	4	-	30
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємств та основні конкурентні стратегії	1,0/36	2	3		31
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль	0,5/18	2	1	-	15

Таблиця 2.7 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня – «магістр» (денна форма навчання)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль 1. Стратегічний менеджмент</b>	2/72	10	8	-	54
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством	0,5/18	2	1	-	15
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства	0,5/18	2	3	-	13
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємств та основні конкурентні стратегії	0,5/18	3	2	-	13
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль	0,5/18	3	2	-	13

### 2.2.2. План лекційного курсу

Таблиця 2.8 – План лекційного курсу з навчальної дисципліни  
«Стратегічний менеджмент»

№№	Зміст	Кількість годин		
		7.050201 – МО		8.050201 – ММО
		Денна форма	Заочна форма	Денна форма
Модуль 1. Стратегічний менеджмент		18	8	10
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством		3	2	2
1.	Стратегічне управління як система, форма та його сутність	1	0,5	0,5
2.	Модель стратегічного управління	1	1	1
3.	Еволюція розвитку стратегічного управління	-	-	-
4.	Загальна характеристика стратегії: поняття та їх види	1	0,5	0,5
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства		4	2	2
5.	Стратегічне планування, його сутність і відмінність від стратегічного менеджменту	-	-	-
6.	Стратегічний аналіз середовища	1	0,5	0,5
7.	Формування місії та стратегічних цілей підприємства	1	0,5	1
8.	Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання	1	0,5	0,5
9.	Аналіз конкурентної привабливості підприємства	-	-	-
10.	Функції вищого керівництва при розробці стратегії	-	-	-
11.	Інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії	1	0,5	-
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємств та основні конкурентні стратегії		6	2	3
12.	Загальна оцінка стратегічного потенціалу	1	0,5	1
13.	Характеристика основних конкурентних переваг	1	0,5	0,5
14.	Способи аналізу конкурентних переваг	2	0,5	1
15.	Сутність та основні складові економічної стратегії фірми	2	0,5	0,5
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль		5	2	3
16.	Реалізація стратегії	1	0,5	1
17.	Приведення організаційної структури в відповідність із стратегією	2	0,5	0,5
18.	Створення корпоративної культури, яка підтримує стратегію компанії	-	-	-
19.	Розробка систем матеріального заохочування	1	0,5	1
20.	Стратегічний контроль	1	0,5	0,5

### 2.2.3. План практичних (семінарських) занять

План практичних (семінарських) занять для студентів денної та заочної форм навчання наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – План практичних (семінарських) занять з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

№№	Зміст	Кількість годин		
		7.050201 – МО		8.050201 – ММО
		Денна форма	Заочна форма	Денна форма
Модуль 1. Стратегічний менеджмент		18	8	8
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством		1	-	1
1.	Оцінка характеру і ступеня організацією умов зовнішнього середовища з використанням схеми «національного ромба»	0,5	-	0,5
2.	Аналіз портфеля сфер бізнесу за допомогою матриці Дженерел Електрик. Тестування зі ЗМ 1.1	0,5	-	0,5
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства		7	4	3
3.	Аналіз та прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва	2	2	1
4.	Оцінка принадності стратегічних зон господарювання (СЗГ)	2	1	1
5.	Аналіз навколишнього середовища організації. Побудова конкурентної карти ринку. Тестування зі ЗМ 1.2	3	1	1
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних переваг підприємств та основні конкурентні стратегії		5	3	2
6.	Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу організації	2	2	0,5
7.	Визначення ступеня оптимальної діючої стратегії організації	1	1	0,5
8.	Оцінка конкурентноздатності підприємства. Тестування зі ЗМ 1.3	2	-	1
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль		5	1	2
9.	Вибір раціональної стратегії надання послуг. Тестування зі ЗМ 1.4	5	1	2

#### **2.2.4. Індивідуальні завдання (ІЗ)**

Програмою дисципліни передбачено виконання індивідуального завдання для студентів заочної форми навчання – контрольна робота.

Метою виконання контрольної роботи є закріплення теоретичних знань, практичних вмінь, прищеплення навичок самостійної роботи зі спеціальною літературою.

Для виконання контрольної роботи виділяється 18 годин студентам заочної форми навчання. Кожен студент виконує свій варіант відповідно виданого завдання та розроблених методичних вказівок (Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» – Х.: ХНАМГ, 2006).

Контрольна робота виконується студентами відповідно з навчальним планом. Для виконання контрольної роботи з курсу необхідно проробити відповідні розділи підручників та навчальних посібників.

#### **2.3. Самостійна робота студентів**

Для опанування матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент» окрім лекційних та практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

##### ***Основні види самостійної роботи студента:***

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з довідковими матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного й підсумкового контролю.
5. Виконання самостійного завдання.
6. Виконання ІЗ (для студентів заочної форми навчання - контрольної роботи).

## 2.4. Засоби контролю та структура залікового кредиту

Система оцінювання знань, вмінь і навичок студентів передбачає оцінювання всіх форм вивчення дисципліни.

Перевірку й оцінювання знань студентів викладач проводить в наступних формах:

1. Оцінювання роботи студентів у процесі практичних (семінарських) занять.
2. Оцінювання виконання індивідуального завдання (для студентів заочної форми навчання - контрольної роботи).
3. Оцінювання засвоєння питань для самостійного вивчення.
4. Проведення проміжного контролю.
5. Проведення модульного контролю.
6. Проведення підсумкового письмового екзамену.

Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів денної форми навчання наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів денної форми навчання

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні роботи тощо)	Розподіл балів, %
<b>Модуль 1. Стратегічний менеджмент</b>	
ЗМ 1.1. Сутність і концепція розвитку стратегічного управління підприємством. Тестування	10,0
ЗМ 1.2. Механізм формування стратегії розвитку підприємства. Тестування	15,0
ЗМ 1.3. Аналіз конкурентних підприємств переваг та основні конкурентні стратегії. Тестування	20,0
ЗМ 1.4. Реалізація стратегій, стратегічний контроль. Тестування	15,0
<b>Підсумковий контроль з МОДУЛЮ 1</b>	
Екзамен у письмовій формі	40,0
<b>Всього за модулем 1</b>	<b>100,0 %</b>

Таблиця 2.11 - Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів заочної форми навчання

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні роботи тощо)
<b>Модуль 1. Стратегічний менеджмент</b>
Контрольна робота
<b>Підсумковий контроль з МОДУЛЮ 1</b>
Екзамен у письмовій формі

### **Порядок поточного оцінювання знань студентів денної форми навчання**

Поточне оцінювання здійснюють під час проведення практичних (семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- 1) активність і результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;
- 2) виконання самостійного завдання;
- 3) виконання поточного контролю;
- 4) виконання проміжного контролю.

Оцінку «відмінно» ставлять за умови відповідності виконаного завдання студентом або його усної відповіді за усіма чотирма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.

### **Контроль систематичного виконання практичних (семінарських) занять і самостійної роботи**

Оцінювання проводять за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії і методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;
- 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядають;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, вирішенні завдань, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, і завдань, винесених на розгляд в аудиторії;



5) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації і робити висновки.

Контроль виконання поставлених задач при проведенні практичних занять здійснюється протягом 9-го семестру. За успішне та систематичне виконання поставлених завдань протягом чотирьох змістових модулів студент отримує оцінку «відмінно» або по 10 %, 15 %, 20 % та 15 % відповідно за поточний контроль. Якщо студент виконує поставлені завдання з відсутністю окремих розрахунків, які пояснюють вирішення завдання, то він отримує оцінку «добре». Все це враховують у відповідній сумі балів за кожний окремий змістовий модуль (табл. 2.10).

Самостійна робота студентів контролюється протягом семестру. При оцінюванні практичних завдань і самостійної роботи увагу приділяють також їх якості і самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

### **Проведення поточного контролю**

Поточний контроль (тестування) здійснюється та оцінюється за питаннями, які винесено на лекційні заняття, самостійну роботу і практичні завдання. Поточний контроль проводять у письмовій формі після того, як розглянуто увесь теоретичний матеріал і виконані практичні (семінарські) та самостійні завдання в межах кожної теми змістового модуля. За кожним змістовим модулем проводиться поточне тестування (табл. 2.10) і кожному студентові виставляється відповідна оцінка за отриманою кількістю балів.

### **Проміжний модульний контроль**

Проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля і вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації, здійснюють у вигляді тестування.

У 9-му семестрі після вивчення тем №№ 1 - 4 (ЗМ 1.1) студенти виконують тестові завдання до першого змістового модулю. Відповідно, після

вивчення тем №№ 5 - 11 (ЗМ 1.2) - тестові завдання до другого змістового модулю, після вивчення тем №№ 12 - 15 (ЗМ 1.3) - тестові завдання до третього змістового модулю, після вивчення тем №№ 16 - 20 (ЗМ 1.4) - тестові завдання до четвертого змістового модулю.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» тестування проводять на останньому практичному занятті з кожного змістового модулю. Загальна тривалість тестів з модулю 1 «Стратегічний менеджмент» – 2,0 години (по 0,5 години на опрацювання одного тесту з одного змістового модулю). Тестове завдання містить запитання одиничного вибору різного рівня складності. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються критерії оцінювання. Для кожного тестового завдання розроблена шкала оцінювання, яка надається викладачем на розгляд студентів до проведення тестового контролю.

### **Проведення підсумкового письмового екзамену з Модулю 1**

Умовою допуску до екзамену є сума накопичення балів за чотирма змістовими модулями, яка повинна бути не менша, ніж 51 бал (за внутрішнім вузівським рейтингом або системою ESTC) або наявність позитивних оцінок з проміжного модульного контролю (за національною системою).

Екзамен здійснюють у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з двох питань з теоретичного матеріалу та одного практичного завдання (вирішення задачі), за кожну повну та правильну відповідь з теоретичного матеріалу студент отримує 15 %, а за вирішення задачі – 10 %. Загальна сума балів - 40 % (табл. 2.10).

Підсумкову оцінку з дисципліни виставляють в національній системі оцінювання результатів навчання і в системі ECTS згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів Академії в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Шкала перерахунку оцінок результатів навчання  
в різних системах оцінювання

Система оцінювання	Шкала оцінювання						
Внутрішній вузівський рейтинг, %	100-91	90-71		70-51		50-0	
Національна 4-бальна і в системі ECTS	5 <i>відмінно</i> <i>A</i>	4 <i>добре</i> <i>B, C</i>		3 <i>задовільно</i> <i>D, E</i>		2 <i>незадовільно</i> <i>FX, F</i>	
Внутрішній вузівський рейтинг у системі ECTS, %	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	50-26	25-0
Національна 7-бальна і в системі ECTS	<i>відмінно</i> <i>A</i>	<i>дуже</i> <i>добре</i> <i>B</i>	<i>добре</i> <i>C</i>	<i>задовільно</i> <i>D</i>	<i>достатньо</i> <i>E</i>	<i>незадовільно*</i> <i>FX*</i>	<i>незадовільно</i> <i>F**</i>
ECTS, % студентів	<i>A</i> <i>10</i>	<i>B</i> <i>25</i>	<i>C</i> <i>30</i>	<i>D</i> <i>25</i>	<i>E</i> <i>10</i>	<i>FX*</i>	<i>F**</i>
							<i>не враховується</i>

\* з можливістю повторного складання;

\*\* з обов'язковим повторним курсом

Для студентів заочної форми навчання передбачені наступні види контролю засвоєних знань:

- у 10 - му семестрі студенти виконують контрольну роботу, яка є допуском до екзамену (підсумковий контроль) (табл. 2.11).

### Проведення підсумкового письмового екзамену з Модулю 1

Екзамен здійснюють у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з двох питань з теоретичного матеріалу та одного практичного завдання (вирішення задачі), за кожну правильну відповідь студент отримує оцінку відповідно до кваліфікаційних вимог до спеціалістів за спеціальністю 7.050201 – “Менеджмент організацій”.

Підсумкову оцінку з дисципліни виставляють в національній системі оцінювання результатів навчання:

**Оцінка «відмінно»** - Студент має систематичні та глибокі знання навчального матеріалу, вміє без помилок виконувати практичні завдання, передбачені програмою курсу, засвоїв основну та ознайомився із додатковою літературою, викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення і висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу.

**Оцінка «добре»** - Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, вміє виконувати практичні завдання, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення і висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного теоретичного матеріалу або допускається незначних помилок у формулюванні термінів, категорій, невеликих арифметичних помилок у розрахунках при розв'язанні практичних завдань.

**Оцінка «задовільно»** - Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає неповну відповідь на поставлені теоретичні запитання, допустився грубих помилок у розрахунках при розв'язанні практичних завдань. Студент порушує послідовність викладу відповіді.

**Оцінка «незадовільно»** - Студент не дав відповіді на значну частину програмного матеріалу. У відповідях допущені значні помилки. Неправильно виконує розрахунки при розв'язанні практичних завдань.

## 2.5. Інформаційно-методичне забезпечення

Таблиця 2.13 - Інформаційно-методичне забезпечення

Бібліографічні описи, Інтернет адреси	ЗМ, де застосовується
<b>1. Рекомендована основна навчальна література</b>	
1. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.	ЗМ 1.3, ЗМ 1.4
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.	ЗМ 1.2, ЗМ 1.4
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.3
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998.	ЗМ 1.1
5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Х.: ХГЭУ, 1997.	ЗМ 1.3
6. Обер – Крис Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998.	ЗМ 1.2
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.	ЗМ 1.1
<b>2. Додаткові джерела</b>	
1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.	ЗМ 1.2, ЗМ 1.4
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Рус. дел. лит. - 1998.	ЗМ 1.2
3. Стратегическое планирование/Под. Ред. Э.А. Уткина. – М.: «Тандем», изд-во ЭКСМОС, 1998.	ЗМ 1.2, ЗМ 1.3
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Уч. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-синтез», 1997.	ЗМ 1.1
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: «Тандем». – 1998.	ЗМ 1.3
<b>3. Методичне забезпечення</b>	
1. Кайлюк Є.М., Гриненко В.В. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів заочної форм навчання спеціальності 7.050201). – Х.: ХНАМГ, 2006. - 14 с.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.2, ЗМ 1.3, ЗМ 1.4

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», «магістр» за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”, спеціальностей 7.050201, 8.050201 - “Менеджмент організацій”)

Укладач: Євген Миколайович Кайлюк

План 2009, поз. 600 Р

---

Підп. до друку 24.06.09  
Друк на різнографі.  
Замовл. № 4653

Формат 60x84/1/16  
Умовн.-друк. арк. 1,3  
Тираж 10 прим.

Папір офісний  
Обл. – вид. арк. 1,7

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

---

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

---